



## ESTOU COORDENADOR, E AGORA?

JULIANA TATIANE VITAL  
CARLOS ALBERTO KARAM

### RESUMO

A luta pela autoridade científica é descrita por alguns autores como um jogo tão competitivo e ideológico quanto o jogo da economia de mercado. Os esforços e investimentos são definidos de acordo com as chances de retorno para o pesquisador, cujo interesse pela pesquisa não é exclusivamente intrínseco ao que julga importante. Paralelamente à competição entre comunidades científicas, a qual é travada principalmente pela disputa por espaço e prestígio em eventos e publicações acadêmicas, também ocorre uma competição dentro das instituições nas quais o conhecimento científico é gerado e difundido. Nesta pesquisa, foi estabelecido um recorte mais específico desse fenômeno, considerando mais precisamente o campo científico da Administração. Ao assumir a função de coordenador de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, o professor-pesquisador de uma universidade pública se depara com desafios e mudanças que afetam sua rotina, desempenho acadêmico, perspectivas de carreira, reputação, etc. Como resultado deste trabalho, foi possível um aumento da compreensão a respeito da experiência vivida por professores-pesquisadores ao assumirem a coordenação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em universidades públicas brasileiras. Quais as principais mudanças que a função de coordenador trouxe à rotina do professor-pesquisador? Como essas mudanças afetaram o seu desempenho acadêmico e reputação? Quais as maiores preocupações e conflitos envolvidos na nova rotina? Baseados no referencial teórico e nas respostas a perguntas como essas, obtidas através da aplicação de entrevista semi-estruturada, foram propostas reflexões concernentes aos desafios da gestão universitária e políticas públicas relacionadas a ensino e pesquisa no Brasil.

**Palavras-chave:** gestão universitária, administração, políticas públicas, pós-graduação *stricto sensu*

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kuhn (1987), as comunidades científicas são caracterizadas como grupos em competição. Bourdieu (1976) descreve a luta pela autoridade científica como um jogo tão competitivo e ideológico quanto o jogo da economia de mercado. Segundo o autor, as leis do mercado de bens científicos não têm a ver com a moral. Os esforços e investimentos são definidos de acordo com as chances de retorno para o pesquisador, cujo interesse pela pesquisa não é exclusivamente intrínseco ao que julga importante. Para acumular capital científico é preciso obter reconhecimento do valor de seus “produtos” junto aos demais produtores do mesmo campo. Tal característica demandará estratégias políticas, onde estarão em jogo elementos como prestígio, autoridade e reputação em busca de ascensão na hierarquia social formada pelos seus pares-concorrentes.

Desde o ensino médio, o futuro cientista busca a estima e reconhecimento dos professores, além do reconhecimento acadêmico pelas notas e pela reputação das organizações nas quais estudou e trabalhou. Para conquistar espaço, o novato precisará ter seus trabalhos reconhecidos por pares, cuja ambição pela acumulação de capital simbólico irá influenciar na sua inserção naquela comunidade. Os dominantes irão lutar pela conservação e perpetuação da ordem científica estabelecida, restando aos pretendentes assumir estratégias de sucessão ou de subversão (BOURDIEU, 1976).

Juntamente com a competição entre comunidades científicas, a qual é travada principalmente pela disputa por espaço e prestígio em eventos e publicações acadêmicas, também ocorre uma competição dentro das instituições nas quais o conhecimento científico é gerado e difundido. Essa competição interna não envolve somente questões acadêmicas, mas também fatores relativos a crescimento profissional e a busca de maior poder econômico e político, tanto dentro dessas instituições como também na comunidade científica.

Ao estabelecermos um recorte mais específico desse fenômeno, consideramos o campo científico da Administração. Ao assumir a função de coordenador de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, o professor-pesquisador de uma universidade pública se depara com desafios e mudanças que podem afetar intensamente sua rotina, desempenho acadêmico, perspectivas de carreira, reputação, etc.

Através do presente estudo, pretende-se aumentar a compreensão a respeito da experiência vivida por professores-pesquisadores como coordenadores de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, em universidades públicas brasileiras. Quais são as principais mudanças que a função de coordenador acarreta na rotina do professor-pesquisador? Como essas mudanças afetam o seu desempenho acadêmico e reputação? Quais as maiores preocupações e conflitos envolvidos na nova rotina? Como consequência dessas reflexões, espera-se contribuir para uma maior compreensão acerca dos desafios da gestão universitária e políticas públicas relacionadas a ensino e pesquisa no Brasil.

Este artigo está organizado da seguinte forma. Primeiramente, são apresentados conceitos e aspectos relacionados à organização do campo da Administração e também sobre gestão universitária no Brasil. Em seguida, a metodologia desta pesquisa é descrita. Posteriormente, apresenta-se a análise dos dados e, finalmente, as conclusões e propostas de reflexão dos autores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Eles são pesquisadores, engenheiros, educadores, documentaristas, jornalistas, consultores... Um ponto em comum? São trabalhadores do saber. Segundo Gingras, Keating e Limoges (2001), eles têm como missão criar, difundir e vender os conhecimentos. Nós os

vemos como os mensageiros da sociedade do saber, vetores de um novo modo de trabalho e de conhecimento. Porém, quem é ele realmente?

Para Leclerc (2005), o intelectual contemporâneo é, antes de tudo, um produto da universidade. Se o clérigo cristão, os brâmanes hindus, os mandarins chineses, os escribas e profetas de Israel podem ser considerados como os “precursores” do intelectual, este último é o resultado da secularização das crenças, em particular com o nascimento das universidades, especializadas nos saberes empíricos e técnicos. Talcott Parsons já tinha notado em 1969: a universidade é o lugar de exercício do intelectual. O intelectual é, de um ponto de visto histórico factual, em princípio um universitário e seu nascimento está ligado ao nascimento da universidade.

Para Gingras, Keating, Limoges (2001), a figura do intelectual característica do século XVII ao XIX foi substituída pela figura do cientista universitário e do pesquisador especializado. Já no século XX, as figuras de professor-pesquisador, pesquisador-funcionário e pesquisador-industrial competem entre si.

Para Dortier (2005), trata-se de um grupo social que se define por um estilo de vida particular que inclui o trabalho, o nível de educação, a arte de viver e um modo novo de conhecimento. Inicialmente, foram caracterizados por escritores, intelectuais e sábios em substituição ao intelectual-clérigo. Com as revoluções científicas e tecnológicas, surgiram os extratos dos pesquisadores e dos tecnocratas, ou seja, especialistas, conselheiros dos educadores e estudantes.

Louvel (1998) afirma que pesquisadores e educadores-pesquisadores investem boa parte do tempo fazendo circular seus conhecimentos em vários meios sociais como os organismos de financiamento, os colegas, os estudantes, os industriais, os consumidores, etc. Dessa forma, a atividade científica ocorre tanto nos laboratórios, instituições e empresas, quanto em eventos como congressos, seminários, colóquios, etc.

De acordo com Leclerc (2005), o termo “intelligentsia” designa a margem superior - a elite - da classe intelectual. O avanço na hierarquia ocorre tanto pela via política e institucionalizada, ligada à ocupação de posições eminentes nas instituições (em termos de contrato, créditos, cargos, etc.), quanto pela via pessoal através do reconhecimento e prestígio junto aos pares ou da fração mais consagrada entre eles. Sendo assim, o universitário busca seu reconhecimento por meio da produção de obras, participação na edição de publicações, prestígio das instituições as quais pertence, direção de laboratórios e instituições.

Condorcet sustentava ainda a “necessidade de não transformar as sociedades intelectuais em corpos educadores”. Seu argumento estava baseado sobre a idéia de que “o talento de instruir não é o mesmo que aquele que contribui para o progresso da ciência.” Segundo ele, o ensino exige precisão e método, enquanto o avanço da ciência requer força e sagacidade. O ensino deve ter um conhecimento igual aos diferentes ramos da ciência e o intelectual, para obter sucesso, deve ao contrário aprofundar-se apenas em um (GINGRAS, KEATING, LIMOGES, 2001).

Porém, Leclerc (2005) lembra que, se os educadores – mais precisamente os universitários – são “o caroço duro” da “intelligentsia” parece que uma das condições que favorece o acesso ao grupo seja o exercício da função pedagógica.

Isto que poderíamos chamar “a massa dos intelectuais” é constituída de educadores-pesquisadores que são oficialmente os universitários. Mas mesmo neste grupo aparentemente homogêneo e igualitário (não se fala dos pares?), uma hierarquia estatutária delimita subgrupos e extratos de prestígio e de função (LECLERC, 2005).

No centro do mundo intelectual, Pierre Bourdieu, em 1984 opunha a autoridade científica e a autoridade estatutária. O “capital científico” poderia dividir-se, segundo ele, em dois componentes. De uma parte, um poder “que se poderia chamar temporal ou político, poder institucional e institucionalizado que está ligado à ocupação de posições eminentes nas instituições científicas, direções de laboratórios ou departamentos, pertencendo à essas comissões, comitês de avaliação, etc. A este poder sobre os meios de produção científica (em termos de contrato, créditos, cargos, etc.), podemos opor um poder propriamente científico, de prestígio pessoal que cai exclusivamente sobre o reconhecimento, pouco ou mal objetivados e institucionalizados, do conjunto dos pares ou da fração mais consagrada entre eles (LECLERC, 2005).

Para Leclerc (2005), o intelectual isolado não existe. Ser um intelectual é pertencer conscientemente e não importa de qual maneira, à uma coletividade dos pares. A importância da comunicação entre colegas, da notoriedade e da visibilidade, o papel da palavra pública, tanto no engajamento do intelectual, a vontade de dar um peso coletivo à iniciativa que pode, na largada, ser individual, todos esses fenômenos explicam que o intelectual é profundamente individualista e enraizado no grupo de seus pares.

## **2.1 A agenda do pesquisador**

Para Berry (1995), o pesquisador é um homem apressado: sua carga de trabalho ultrapassa frequentemente o tempo que ele pode efetivamente consagrar. A semana do pesquisador ideal excede sete dias. Assim, ele é forçado a fazer as escolhas, às vezes é doloroso. Ele pode, entretanto, se submeter a rituais e se fixar nas datas limites.

De fato, a vida do pesquisador é igualmente uma corrida contra o relógio e é freqüente escutá-lo se lamentar olhando sua agenda. De onde vem essa patologia? Como o pesquisador faz para se virar? Quais remédios propor? Há muitas questões que os pesquisadores não podem responder.

Desde o começo, o preenchimento do tempo do pesquisador pode, entretanto, ser analisado como o resultado de um desacordo entre o que ele deveria fazer e o que ele pode fazer. Esse desacordo obriga o pesquisador a operar arbitragens entre o que se deve fazer mais ou menos urgente e mais ou menos fáceis a honrar (BERRY, 1995).

O pesquisador ideal não é forçadamente um gênio, mas a comparação do bom aluno que tem boas notas em todas as matérias. A descrição do seu emprego do tempo, nas diferentes etapas de sua carreira mostra que ele teria necessidade de 1,5 vezes mais de dias na semana do que aqueles que ele já tem.

Com efeito, as atividades urgentes e fáceis de realizar passam a frete daquelas que estão demoradas e difíceis (como a produção de novas idéias). Estudando a lógica das arbitragens quotidianas dos diretores de empresas, Jean-Luc Delpeuch e Anne Lauvergeon distinguiram três esferas de atividade:

- A esfera estatutária, que corresponde às obrigações formais;
- A esfera de subida, que agrupa as solicitações cujo dirigente é o objeto;
- A esfera da criatividade, que compreende as atividades às quais o dirigente mostra sua marca pessoal e que são encaixadas nos buracos da agenda. Por essa razão, elas são suscetíveis de sofrer um contra golpe dos transbordamentos das duas esferas precedentes.

Um mesmo modelo pode se aplicar ao caso do pesquisador cuja atividade se divide igualmente em três esferas distintas:

- A esfera das obrigações: as aulas programadas em horários fixos, as reuniões de atribuição de meios; a reunião de segunda de manhã. Algumas obrigações são estatutárias (as aulas); outras tem um custo de erro elevado (as reuniões de atribuições

de meios); outras correspondem a obrigações locais (a reunião de segunda de manhã) e são honradas se tem um ritual vivo. As obrigações se acumulam à medida que se progride na carreira.

- A esfera das solicitações: os encontros de campo, as propostas de colaboração: “eu adoraria propor um assunto, podemos marcar um almoço?” ou de intervenção: “adoraria convidá-lo para participar de uma palestra. Quais seriam seu honorários?”; as demandas internas: “eu já escrevi 90 páginas mas eu não sei quanto vale, poderia lê-las rápido?”; ou externas: “eu adoraria que você fizesse parte da banca da tese...”
- A esfera criativa: participação em seminários ou colóquios: “eu vou no seminário *vida de negócios*”; a discussão: “sua idéia é interessante mas vejo, por outro lado; eis aqui porque ...”; a escritura de papéis de pesquisa: “essa vez eu trabalhei...”

As esferas de obrigações e de solicitações aumentam em proporção com a grade e a esfera de criatividade se transformará em nula se as forças não fizessem contrapeso. Estas forças estão certas da virtude do pesquisador de que há datas e rituais próprios para fazer entrar a criatividade na agenda (BERRY, 1995).

Segundo Berry (2005), a agenda do pesquisador é comparada com a de um homem de negócios. A vida do pesquisador é uma corrida desenfreada contra o relógio, na qual se alternam atividades de caráter emergencial como redigir trabalhos com estreito prazo de publicação, participação freqüente em eventos, além de estudos, aulas, reuniões, etc. Nesse contexto, as coisas importantes perdem espaço para as urgentes e a criatividade é inibida.

A fim de refletir um pouco sobre a realidade brasileira, principalmente no caso do campo científico em Administração, Pedro Lincoln publicou em 2008 uma pensata na Revista de Administração de Empresas da FGV (Fundação Getúlio Vargas) intitulada “Nós e os índices – a propósito da pressão institucional por publicação”. Nesse texto, Lincoln diz que, em 6 de agosto de 2007, na solenidade de abertura da primeira das três semanas da avaliação trienal 2004-2006 dos 3.400 cursos de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, o diretor presidente da Capes/MEC, prof. Jorge Guimarães, anunciou que, no período, o crescimento da produção científica no país tinha sido de 33% (Portal Capes, Sala de Imprensa, na mesma data). O número de cursos avaliados em 2004 tinha sido 1.819. Segundo ele, na mesma ocasião, em comparação com a produção científica mundial, que cresce continuamente, a participação brasileira pulou de cerca de 1% em 2000 para quase 2%. O fenômeno (no sentido coloquial mesmo) desperta reflexões, pois se conhece como gradual a curva ordinária de amadurecimento de uma comunidade científica (LINCOLN, 2008).

Especificamente na área de Administração, Contabilidade e Turismo, os números finais da produção acadêmica são ainda mais expressivos, mesmo tomando-se apenas o crescimento comparativo de 2004 a 2006, viabilizado pelos dados disponíveis no *site* da Capes. A produção em anais, periódicos e livros, aceita no Sistema Qualis, da Capes, de autoria dos docentes permanentes dos 86 programas cresceu 37%, e considerando-se a variação ocorrida no número de docentes (*per capita*), o crescimento foi de 55% (LINCOLN, 2008).

Quem acompanhou de perto esse processo nos últimos dez anos, desde que foi feita a mudança decisiva na sistemática de relatórios e mapas, que inclui, no último triênio, grande avanço da informatização, sabe o que não aparece sob os atuais resultados – o que de fato significam na vida dos programas e na agenda de trabalho de cada pesquisador. À flor da pele, está a pressão institucional por publicação. Ela motiva por toda parte mudanças em rotinas e normas, discussões, queixas e até observações jocosas, como aquela que nos associa glamorosamente ao “*publish or perish*” de nossas matrizes acadêmicas, ou aquela outra do professor-professor: “esqueceram de mim” – as aulas e orientação de alunos não valem nada na pontuação feita pelo Sistema Capes (LINCOLN, 2008).

Todos sabem que a comunidade acadêmica no Brasil se referencia pelo padrão internacional, o das universidades de ponta. Em certo momento, vimos que não podíamos participar do mundo da grande ciência sem nos legitimarmos por seus padrões (LINCOLN, 2008).

Adentrando a realidade brasileira, Evangelista (2006) descreve as ambigüidades geradas a partir do incentivo e pressão pela quantidade de publicações. A maior quantidade de publicações tornou-se o caminho prioritário para a obtenção de recompensas financeiras e de reconhecimento científico. Conseqüentemente, a competição por esses objetivos estabeleceu parâmetros de produtividade que mudaram a espontaneidade e os significados do pesquisador, além da natureza de suas relações.

O pesquisador efetivo é então forçado a renunciar ou a consagrar menos tempo a um ou vários dos domínios seguintes: a leitura, a escritura, o trabalho coletivo, o enquadramento de jovens, o ensino, a administração ou a família.

Para finalizar, Louvel (2005) provoca: Por que os profissionais escolhem essa profissão? A remuneração salarial da produção de conhecimentos é frequentemente inferior àquela ligada a outras atividades, num nível de competências equivalentes. A retribuição simbólica atribuída pelos pares (via publicações, títulos...) compensa e explica o motor dessa profissão.

### **3 METODOLOGIA**

O problema de pesquisa estabelecido é: Quais as mudanças na experiência de um professor-pesquisador de universidade pública ao assumir a função de coordenador de programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. O problema desta pesquisa exige uma metodologia que permita abordar o universo subjetivo de experiências vividas por professores de Administração que se tornaram coordenadores de curso de pós-graduação *stricto sensu*. O conteúdo dessas experiências é subjetivo, individual e precisa ser trazido à tona, para ser estudado e elaborado cientificamente.

O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar uma compreensão da experiência vivida por um professor-pesquisador de universidade pública brasileira ao assumir a função de coordenador de programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Os objetivos específicos são: (1) descrever a agenda de atividades do professor antes e depois da assumir a nova função; (2) identificar e analisar os impactos das mudanças ocorridas de acordo com os seguintes aspectos: desempenho acadêmico; cobranças, preocupações; conflitos e reputação; e (3) identificar e descrever os principais aprendizados do professor relacionados à experiência vivida.

A técnica de coleta de dados é a entrevista semi-estruturada. A experiência vivida pelo professor-pesquisador – antes e depois de assumir a função de coordenador – é descrita a partir de sete categorias de análise: (1) agenda de trabalho; (2) desempenho acadêmico; (3) cobranças (4) preocupações; (5) conflitos; (6) reputação; e (7) aprendizados.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

É importante destacar que, no caso analisado, trata-se de um professor pesquisador de Administração, de uma universidade pública do Brasil, que assume um cargo de coordenador do programa de pós-graduação *stricto sensu* da instituição.

#### 4.1 Agenda de trabalho

O professor-pesquisador, o qual se caracteriza como unidade de análise desta pesquisa, desempenhou suas atividades de ensino e pesquisa na universidade por, aproximadamente, 2 anos, antes de assumir a função de coordenador do programa de pós-graduação em administração, no qual permaneceu por, aproximadamente, um ano e meio até o momento da entrevista. O Quadro 1 descreve o percentual médio aproximado de cada uma das atividades do entrevistado na sua agenda mensal, antes e depois de assumir a nova função.

##### Professor-pesquisador

De acordo com o entrevistado, no início de seu trabalho na instituição a agenda era dividida em duas atividades principais: ensino e pesquisa. No que diz respeito ao ensino, seu tempo era preenchido entre aulas de: graduação (40%), *stricto sensu* (10%) e *lato sensu* (8%). Dentro das atividades de aulas de graduação e *lato sensu*, o professor destaca atividades relacionadas ao ensino a distancia, ofertado pela instituição, atividades essas que, segundo ele, tomaram muito tempo na sua agenda com preparação de livros, aulas, videoconferências e chats.

**Quadro 1 - Agenda de atividades antes e depois da nova função**

Natureza das atividades	Atividades	Professor-pesquisador		Coordenador	
Ensino	Aulas de pós <i>stricto sensu</i>	10%	58%	20%	
	Aulas de graduação	40%			
	Aulas de especialização	8%			
Pesquisa	Pesquisa	15%	42%		
	Orientação	15%			
	Rede de pesquisa	10%			
	Eventos científicos	2%			
Gestão	Reuniões formais e informais	0%	0%	35%	80%
	Atendimentos	0%		20%	
	Gestão interna	0%		15%	
	Relatórios	0%		5%	
	Representações	0%		5%	

Fonte: dados primários.

Ao ser questionado sobre qual atividade dedicaria mais tempo, caso pudesse, a resposta foi: pesquisa. E, ao ser questionado sobre qual atividade gostaria de diminuir da sua carga horária, o professor responde sobre as aulas na graduação e na especialização (*latu sensu*). Ele explica:

[...] dentro do perfil profissional da universidade que eu me encaixo, eu sou um professor-pesquisador. [...] Não adianta você querer fazer um montão de coisas e ter a pontuação exigida para se manter num doutorado, por exemplo. E estar publicando em revista boa, fazer livros e ser reconhecido como pesquisador que faz coisas bem feitas.

Ainda em relação a esse tema, o professor destaca que, no Brasil, é necessário dedicar muito tempo a pesquisa pela falta de infra-estrutura: o pesquisador faz tudo, não existem funcionários nem alunos com qualidade e na quantidade para acompanhar as pesquisas, ao contrário do que acontece no exterior.

Sobre a transição de professor pesquisador ao assumir a função de coordenador, o entrevistado fala que não desejava esse cargo na universidade por questões passadas. Dessa forma, era conhecida a exigência do cargo e, por conseguinte, o sacrifício das suas atividades relacionadas à pesquisa. Porém, nesse caso, assumiu por levar em consideração a situação específica do programa em questão. O programa necessitava de um coordenador experiente.

O professor relata que, por uma questão de motivação, uma vez que a pesquisa é seu grande foco, ele aceitou o desafio, a fim de ajudar o programa.

Minha motivação maior é trabalhar na pós, gosto de trabalhar na graduação também, mas eu gosto de trabalhar mais lá. Eu vou ter auto-motivação se eu gostar de estar fazendo o que eu estou fazendo. Se o programa estiver (a pós-graduação) [...] minimamente aceitável. Que se for uma droga que ninguém gosta, que ninguém respeite e eu ali no meio, não vou me sentir bem.

Após o aceite da coordenação, o entrevistado relata que vem um segundo estágio: ajudar o programa a entrar em um eixo que é a qualidade, a boa organização e a respeitabilidade.

Percebe-se uma preocupação bastante acentuada por parte do professor para que o programa seja respeitado, seja sério, com disciplinas ‘duras’ (no bom sentido, segundo ele). Ele relata que, ao aceitar a função, a missão passou a ser esta. Além disso, o professor fala sobre o desafio de realizar também um trabalho educativo com os professores que não têm experiência com a pós-graduação, principalmente nos novos tempos: tempos de Capes e normas de avaliação bastante rígidas e controle mais sofisticado.

### **Professor-pesquisador e coordenador**

Nota-se que, após a ocupação do cargo de coordenador, todas as atividades de ensino e pesquisa passaram a representar somente 20% do seu tempo total, uma vez que 80% é dedicado a referida atividade. Segundo o professor, esses 80% do tempo são ocupados principalmente com reuniões formais e informais (35%). Ele comenta que essas reuniões envolvem várias instâncias: departamento, centro, reitoria, pró-reitoria, entre outras. Além do tempo gasto com as reuniões, muitas vezes há a solicitação de preparação de documentos para a reunião.

Outra atividade impactante envolve atendimentos das mais variadas espécies (20%): professores, alunos, demandas internas e externas. Além disso, tem a gestão interna (20%) do grupo, a qual o professor classifica como sendo a mais desgastante: “Isso, gente, realmente não vale a pena, não é bom, não é legal, é horroroso!”

O professor comenta também sobre a confecção de relatórios (5% do tempo), uma vez que se ocupa esse cargo, com destaque para o da Capes, o qual leva até 90 dias para elaborar. Ele comenta que essa é uma preocupação e insatisfação também dos outros coordenadores de pós-graduação no Brasil.

As representações (5%), não só em eventos científicos, mas para representar o curso de pós-graduação e o departamento em eventos, em outras instituições, no ministério da educação, avaliação de processos de outras escolas, entre outros. Apesar de ser uma atividade que também pode fazer parte da atividade de professor-pesquisador, o entrevistado diz que as requisições são maiores agora, enquanto coordenador.

Ainda em relação às representações, o professor diz que uma atividade importante enquanto coordenador é a representação na Anpad (Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração): “[...] se você é coordenador, você tem que ir para o Rio de Janeiro, é sempre lá. Eles marcam e não querem nem saber, dia tal e você tem que estar lá”.



Ao ser questionado sobre qual atividade dedicaria mais tempo caso pudesse, a resposta continua sendo a pesquisa. E, se pudesse escolher, o professor optaria por se livrar das reuniões formais.

## **4.2 Desempenho acadêmico**

### **Professor-pesquisador**

No que diz respeito ao desempenho acadêmico, o professor conta que, de dois em dois anos, há uma avaliação formal da instituição, a qual promove o funcionário em estágios de docência.

Sobre as cobranças na época que exercia a função exclusiva de professor-pesquisador, o entrevistado trata dos pontos exigidos pela CAPES. O entrevistado caracteriza essa cobrança como sendo, de certa forma, suave: “E aí eu digo que no centro não tem uma cultura de pesquisa de pós-graduação. Então a cobrança é aquela mínima, do programa pedir a você que faça os pontos porque senão o programa vai se afundar”.

Além das avaliações formais destacadas (Progressão funcional e CAPES), segundo o professor, há uma avaliação informal. Quantos aos critérios desta avaliação informal, ele diz:

Você cumprir suas obrigações na graduação. Você dar suas aulas, você estar lá, não deixar aluno vir pra secretaria dizer que você desapareceu. Você cumprir a sala de aula, os horários... pode até nem ser o professor extraordinário, mas isso é assim sagrado. Vir aluno reclamar dizer que professor desapareceu é o fim do mundo aqui na instituição.

Ao ser questionado sobre o que o ocorre com a situação inversa, caso o professor não cumpra com todas as obrigações na graduação, porém obtenha boa pontuação como pesquisador, o entrevistado responde:

A imagem eu acho que seria muito ruim. [...] se acontecesse de você ser desleixado com essas atividades, mas ser um bom pesquisador, que publica bem, que o aluno lá da pós gosta muito, isso não tem eco no departamento como um todo, devido à clivagem entre os dois mundos (graduação e pós-graduação). Então você poderia ser bem visto naquele mundo de lá, da pós, mas isso não passava pra cá. Aqui você seria visto como um cara que não cumpre, que detesta a graduação, que não dá aula direito, não está nem aí.

Segundo o professor, os reflexos desse tipo de postura são negativos para a instituição, porém, ele admite que isso está mudando, uma vez que reconheceu-se que a pós-graduação possibilita uma visibilidade muito grande. O entrevistado considera que o alto conceito na pós-graduação, dá um destaque muito grande para a instituição, principalmente tendo uma gestão da universidade comprometida com a pesquisa.

### **Professor-pesquisador e coordenador:**

Quanto ao processo de avaliação, o professor afirma que o mesmo não se alterou muito com a ocupação do cargo de coordenador.

Porque não há uma iniciativa da instituição de ver se sua aula é boa, que os alunos quais foram as notas que ele deram para você, se você deu o conteúdo mesmo... não tem! Nem lá no programa... Agora eu estou constituindo uma

comissão para bolar a primeira avaliação de professor, mas aqui na graduação isso nem tem.

Porém, o professor destaca a cobrança vinda da gestão interna do programa. Ele diz que são questões específicas de uma herança de muito conflito (entre graduação e pós-graduação).

As atenções sempre estão voltadas para o gerente, não sou um gerencialista, mas eu adoro observar o papel do gerente hoje na sociedade moderna, nas organizações: você é uma pessoa... no dia em que você assumir um cargo de gerência todo mundo olha para você, incrível! Aí começa um monte de estereótipo do que você deve ser, como você deve agir: “Será que vai ser bom para nós? Para mim? Vou me favorecer por essa pessoa hoje ser o gerente? Meu amigo...

O professor fala sobre o fato de ser impossível agradar a todos, então, ele procura ser justo e transparente. Porém, ele diz que isso é comum a todo cargo de chefe. Ao assumir um cargo de coordenador, ele avalia que o seu desempenho como professor pesquisador caiu muito, principalmente em termos de pesquisa e produção: “Alguns projetos que eu já tinha [...] não avançaram. [...] Livros e alguns artigos [...] está tudo guardado. Então, tem saído coisas, mas não certas coisas que eu gostaria, entendeu? Bem formatados”.

#### **4.3 Preocupações**

##### **Professor-pesquisador**

Ao ser perguntando sobre as maiores preocupações de um professor pesquisador, o entrevistado aborda o tema sobre infra-estrutura em relação ao espaço físico para trabalho, equipamentos, pessoas para desenvolver a pesquisa e fonte de financiamento para as mesmas.

Ele diz que na universidade pública tudo é lento. Por isso, mesmo com os recursos financeiros necessários disponibilizados pelo CNPq, foram necessários oito meses de espera, pelo problema do espaço físico.

Quanto às pessoas, ele diz: “Como eu não tinha infra-estrutura, eu não tinha pessoas, porque eu não tinha onde colocar. [...] eu sabia que isso viria ao longo do tempo”. Porém, ele destaca a necessidade cada vez maior de realizar pesquisas em conjunto, formar grupos de pesquisa, ter redes de contato e, essa preocupação com pessoas, é cotidiana e vai durar para sempre.

antes era um professor sozinho, um professor artesão: na salinha, olhando sozinho, produzindo sozinho, dando suas aulinhas, voltando para sua salinha, escrevendo sozinho. Depois foi a era dos grupos de pesquisas, lá pelos anos 80, grupos de pesquisa. Na virada dos 90 para os 2000 já é outro, o grupo de pesquisa é a base, mas é a época das redes de pesquisa. Resumindo, não basta você ter só um bom núcleo, e você tem que ter. Você tem que conectar esse núcleo com redes regionais, nacionais e internacionais que é para a coisa fluir com excelência, porque senão você vai estar sempre limitado, em alguma coisa você vai estar limitado. [...] Porque está dia mais impossível você trabalhar sozinho. [...] sozinho a chance é muito pequena. Se implantou isso no mundo acadêmico, então é uma preocupação permanente sim.

O professor comenta também sobre a necessidade de se pensar sobre o futuro do grupo de pesquisa. Quais temas serão tratados, quem os fará e a busca por fontes de financiamento para a pesquisa.

### **Professor-pesquisador e coordenador**

Ao exercer a função de coordenador, pressupõe-se que as preocupações se alteraram. Quando perguntado sobre isso, a resposta é:

O que mais me incomoda hoje, olhando para esse panorama que está aí, é ver o quanto eu estou perdendo de estudar e de produzir, pesquisar, estudar e produzir em função de toda essa carga que está sobre mim neste período de minha vida. Isso realmente é um incômodo para mim, que eu todos os dias faço um esforço muito grande para me reequilibrar psicologicamente, espiritualmente. Porque senão, te digo muito sinceramente, posso entrar numa tristeza profunda.

A preocupação anterior, de professor-pesquisador, era a de conseguir a infra-estrutura necessária para realizar as pesquisas. A fim de traduzir seus sentimentos em relação a isso, nesse estágio de coordenador, o professor utiliza uma metáfora:

Eu queria ter uma Ferrari a vida toda, você batalhou a vida toda para ter uma Ferrari, você conseguiu ter uma Ferrari vermelha, último modelo, mas você não tem tempo e condições de passear com ela. Pegar um “retão”, colocar na estrada, sair livremente, sem destino, que é o bom não é? [...] Mas ela já está na sua mão, mas você tem tantas exigências em cima de você que nesse momento você não pode fazer isso.

Dessa forma, uma das maiores preocupações é manter o equilíbrio interno, afirmando ser um trabalho de paciência, uma vez que pode virar uma frustração enorme. O professor volta a afirmar que, devido à falta de infra-estrutura, quem ocupa as posições de gestão, fica sacrificado:

Porque para produzir, você precisa fazer um esforço muito grande, aí de repente você está em uma função que te toma 70, 65% do seu tempo, e ninguém te dá compensação em relação a isso, nem a própria Capes, ela continua me exigindo a mesma produção do meu colega que não tem cargo nenhum. Então, aí, uma coisa assim muito sacrificante.

## **4.4 Conflitos**

Quanto aos conflitos, o professor relata que gastou muita energia no conflito caracterizado pela divisão existente entre a graduação e pós-graduação. Além disso, ele cita outra situação:

Agora tem uma coisa em particular na universidade brasileira: as pessoas estão até aqui de trabalho (põe a mão na cabeça), sem infra-estrutura, sem apoio, correndo, correndo [...] eu aprendi isso, os 45 últimos dias de cada semestre as pessoas enlouquecem, coletivamente, uma loucura [...] Todo mundo quebra psicologicamente, o cara está estressado, está cansado, então, vou dar só um exemplo a vocês: o professor chega na minha sala, senta “não agüento mais, vou sair do programa, esse é meu último semestre”. Quando não manda um e-mail! Na primeira vez que fizeram isso comigo eu fiquei

uma semana sem dormir: nós somos tão poucos, se ele sair o que eu vou fazer com os orientandos dele? Quem vai dar a matéria obrigatória não sei de que? Esse cara produz pra caramba, quem eu vou botar no lugar? Aí vem as férias, ele relaxa, pára de trabalhar, chega em março: “Oi, tudo bom?” Não saiu não... continua, são ciclos. Agora, você é o coordenador... vai para sua mesa, vai para sua sala, vai para suas costas. Ele é uma caixa de ressonância de um monte de sentimentos, principalmente de frustração.

## **4.5 Reputação**

### **Professor-pesquisador**

Num primeiro momento, o professor fala da tentativa de fugir do estereótipo de professor da pós-graduação: “havia muito estereótipo de que o professor de pós-graduação é um cara que só quer fazer isso e para o resto, ele não quer pegar no pesado, porque se acha que a pós-graduação não é pesada”.

Outro aspecto ressaltado pelo professor foi a tentativa de quebrar a “aura de elitismo” do professor da pós-graduação.

Eu sou uma pessoa igual a você, eu estou aqui, eu sou funcionário, trato todo mundo da mesma maneira, não me interessa se o cara dá aula só na graduação ou se é um grande pesquisador da pós, eu trato todo mundo igual, sem elitismo [...] Olha, tem gente da pós-graduação que só quer conversar com os pares da pós-graduação [...]

Quanto à reputação no campo científico, o professor se considera uma “pessoa séria”:

Eu não quero ser visto como o ‘melhorzinho’, porque não sou. Agora, uma pessoa séria que, digamos assim, muito mais que inteligente é um cara esforçado. Para mim está ótimo. E eu acho que sou visto assim, uma pessoa séria.

### **Professor-pesquisador e coordenador**

O entrevistado diz que, no que diz respeito às publicações, uma vantagem de exercer a função de coordenador é ficar mais lembrado, ou, em suas palavras, “volta a ficar na mente das pessoas”. O professor admite ser um fato social e, participando desse meio social, você é visto como uma pessoa cooperativa, passando a fazer parte do ‘nós’:

Quem são essas pessoas que estão ali nas reuniões da Anpad? As mesmas que estão no CNPq e na Capes, nos comitês... E são essas pessoas que vão avaliar o seu projeto de pesquisa dentro de um edital. Isso não quer dizer que por você estar ali, automaticamente tudo que você mandar vai ser aprovado, não... Mas eu tenho que reconhecer que o fato de você estar ali, você está na lembrança, na mente das pessoas.

## **4.6 Recompensas**

A ênfase aqui é na falta de recompensas por ocupar o cargo de coordenador do curso. Do ponto de vista financeiro, o professor informa que há um acréscimo de 300 reais no salário.

Além disso, ele fala sobre a compensação de ser mais reconhecido nacionalmente, uma vez que é mais visto, lembrado. Há também uma compensação de ordem moral. Segundo ele, na nossa sociedade hierarquizada, sempre existe a ‘aura do cargo’. Porém, para ele, esse tipo de compensação não tem tanto valor.

#### **4.7 Realizações profissionais**

Perguntado sobre suas realizações profissionais, o professor responde que, pelo fato das suas escolhas pessoais, de ter mudado algumas vezes de lugar e escola, e isso, de certa forma, o impediu de ter uma estabilidade para construção de uma obra com regularidade.

Eu começo um projeto, tenho que parar, eu vou morar em outro lugar... Aí começa do zero, vou em outra instituição que eu não conheço ninguém, levo dois, três anos para me adaptar, aí daqui a pouco já saio, já vou para outra cidade, outro país, outro não sei o que, então aí você desacelera muita coisa.

Dessa forma, o que mais lhe motiva é retomar essa regularidade: ‘Eu tenho muita coisa para dizer’. Ele comenta que o ensino possibilita essa disseminação de pensamentos, mas ele diz ser para além do ensino.

Enquanto eu não pôr para fora uns três ou quatro livros, depois eu posso até fazer mais, mas esses... Enquanto eu não fizer isso, enquanto eu não escrever algumas coisas a mais, aí pode ser por artigos e tal, isso me incomoda e é isso que ao mesmo tempo me incomoda, me motiva... E eu estou vendo que está bem pertinho agora. A nossa carreira é um negócio assim [...] incremental ao longo do tempo, até porque o conhecimento você vai amadurecendo aos pouquinhos, não tem uma luz.

O entrevistado acredita que uma estabilidade na vida pessoal é essencial, o que é uma vantagem de estar inserido na universidade pública. E, para ele, essa base regular não inclui atividades de coordenação.

Dentro da situação brasileira, você ocupar um cargo desse, o que você vai produzir não é o que você poderia fazer. A produção vai sair de qualquer jeito, e se o cara produzir um montão, vai lá e olhe: é porcaria. Não tem como: você fazer uma produção bem legal e exercer bem o seu cargo. Não tem como! Ou é uma coisa ou é outra.

Por fim, o professor fala sobre sua experiência pessoal como uma oportunidade de desenvolver coisas que ele julga ser muito importante, como, por exemplo, tolerância e paciência: começar a viver bem com as diferenças. Segundo ele, inúmeras vezes, o professor, o aluno, vêm conversar com o coordenador por ver nele uma pessoa com a qual pode desabafar, fazendo, por vezes, papel de terapeuta:

o programa precisa de um coordenador que seja muito mais um agregador do que uma pessoa punitiva, difícil. Então é você ser essa caixa de ressonância com paciência, isso é uma coisa de nível pessoal muito boa, que dizer, esse exercício.

## 5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE REFLEXÃO

O UNESCO Science Report de 2010 atesta que, no Brasil, mais de 90% dos artigos científicos publicados são provenientes de universidades públicas. Para se ter uma ideia, apenas sete delas foram responsáveis por 60% dos artigos publicados fora do país no ano passado. Dessa forma, o ambiente das universidades públicas responde por uma parcela preponderante da produção científica nacional.

Esta pesquisa apresentou a descrição da experiência vivida por um professor-pesquisador que se torna coordenador de programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, em uma universidade pública brasileira. A partir da análise dos dados coletados conclui-se que é fundamental uma maior atenção do Estado quantos aos fatores restritivos a uma maior produção científica em universidades públicas.

Entre os aspectos restritivos, destacam-se a falta de infra-estrutura adequada para pesquisa, a sobrecarga de tarefas burocráticas, a baixa cultura de pesquisa e o conseqüente baixo reconhecimento da atividade de pesquisa. A função de coordenador de pós-graduação *stricto sensu*, embora agregue certo prestígio perante as esferas internas e externas de poder, parece afetar significativamente a produção científica do professor-pesquisador que assume tal função. Além disso, esse papel de coordenador poderá envolver atividades que, em boa parte, não estarão relacionadas ao melhor desempenho do programa de Administração, no que diz respeito à produção científica.

Além dos órgãos da estrutura interna da instituição, entidades como Capes e ANPAD, demandam atividades que também afastam o professor-pesquisador - o qual ocupa a função de coordenador - da prática do ensino e da pesquisa. Por outro lado, muitas das situações relatadas podem inspirar o surgimento de políticas e ações públicas - internas e externas às IES - que fortaleçam o exercício da atividade de professor-pesquisador e, ainda, facilitem e reconheçam adequadamente a função de coordenador de programa de pós-graduação *stricto sensu*.

## REFERÊNCIAS

BERRY, M. L'agenda du chercheur. L'action individuelle. *Sciences humaines. hors-série*, n.9, mai/jun 1995.

BOURDIEU, P. Le champ scientifique, in **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 2/3, p. 88-104. Tradução de Paula Montero, jun. 1976.

DORTIER, J. Qu'est-ce qu'un chercheur? **Les démarches de la science. hors-série** n.31, dez 2000/jan-fev 2001.

EVANGELISTA, O. Publicar ou morrer. In: Lucídio Bianchetti; Ana Maria Neto Machado. (Org.). **A bússola do escrever**. 2 ed. São Paulo/Florianópolis: Cortez/UFSC, 2006, v. , p. 297-299.

GINGRAS, Y; KEATING, P.; LIMOGES, C. Du savant au chercheur entrepreneur. **Les communautés scientifiques. hors-série** n.31, dez 2000/jan2001.

KUHN, T. Posfácio, in **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

LECLERC, G. Qui sont intellectuels? Le cas des universitaires. **Les Travailleurs du savoir**. v.34, n.157, fev.2005.

LOUVEL, S. Le monde des chercheurs. **Les Travailleurs du savoir**. v.34, n.157, fev.2005.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Nós e os índices: a propósito da pressão institucional por publicação. **RAE/FGV**. v. 48, n. 2, p. 144-149, abr./jun. 2008.

UNESCO. Science Report: The current status of science around the world 2010. **UNESCO Publishing**. 2010.